

# ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

январь

2020

## Подписаться

Facebook: <https://www.facebook.com/amoreynis>

ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

Телеграм: <https://t.me/temno>

## УЧИТЬСЯ

Бизнес для школьников: <https://teenstarter.com>

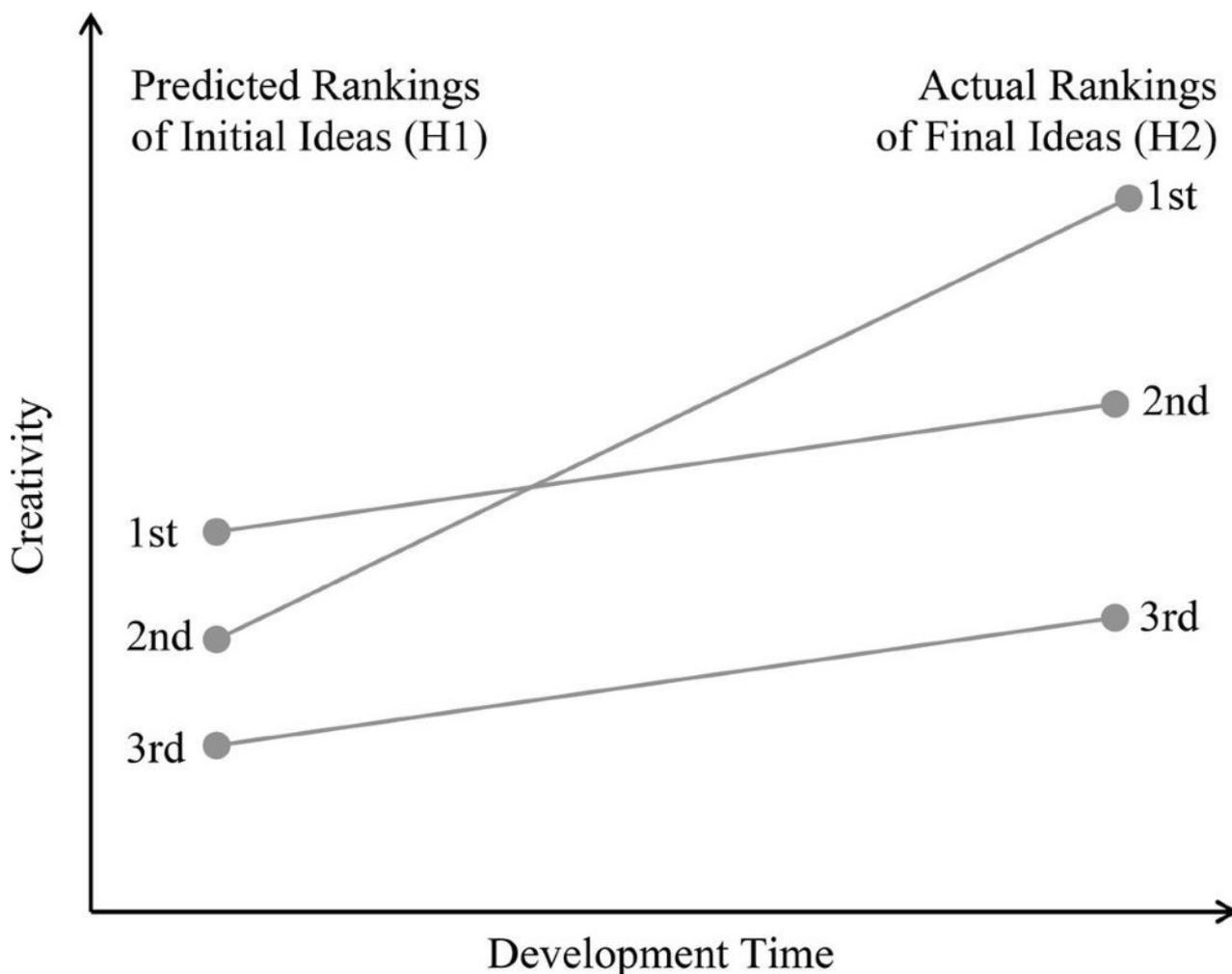
Антистартап: <https://antistartup.darkside.vc>

Product University: <https://productuniversity.ru>

## ИНВЕСТИЦИИ

<https://unitedinvestors.ru/>

## И вторая станет первой



1. В Стэнфордской бизнес-школе провели опыт. Испытуемым дали задачу на изобретательность и фантазию, типа придумать устройство, не позволяющее людям засыпать в самопilotируемом автомобиле.
2. После этого их попросили придумать по три варианта ее решения и отранжировать эти идеи по уровню креативности. Потом им дали время на проработку этих идей и попросили отранжировать свои идеи еще раз. Кроме этого, была взята группа потенциальных пользователей и экспертов, которых тоже попросили отранжировать получившиеся идеи по уровню креативности и уровню абстракции.
3. Что получилось? Идея, которую сами испытуемые оценивали только второй по уровню креативности, обычно называлась им же уже первой после того, как они уделяли время на их проработку. Эта же идея

обычно оценивалась пользователями и экспертами как более абстрактная, в отличие от идеи, которая изначально находилась на первом месте — она была обычно более приземленная и конкретная.

4. Выводы?
5. Первое — не нужно сразу цепляться в самую понравившуюся из придуманных идей. Высоки шансы на то, что самой перспективной окажется не та, которую вы сразу посчитали лучшей — а та, которую вы почти отбросили.
6. Второе — перспективность проистекает из способности делать обобщения, то есть выходить на более высокий уровень абстракции. Правда, очень важно при проработке идеи не забыть спуститься с высот абстракции обратно на грешную землю — потому что дьявол, как известно, прячется в деталях.

Источник: <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/how-you-can-get-better-at-picking-creative-ideas/>



## 7 вещей, которые советуют богатые люди, но не делают это сами

1. Надо сохранять деньги. Сохранять деньги при нынешних банковских ставках и уровне инфляции — всё равно, что их терять. Это неумное финансовое решение. Богатые деньги не сохраняют, а инвестируют.
2. Надо меньше тратить. Как только ты начинаешь экономить деньги, все сразу понимают, что у тебя плохо идут дела, и новых дел с тобой иметь уже не хотят. Да и вообще — лучше не меньше тратить, а больше зарабатывать.
3. Не надо влезать в долги. Для бедных долг — это средство заткнуть финансовую дыру. Это, с чем они еще долго расплачиваются. Для богатых — это финансовый инструмент. Это рычаг, с помощью которого они еще долго зарабатывают.

4. 4. Надо отучиться в университете, прежде чем начать что-то делать. Ага, расскажите об этом Джобсу, Гейтсу, Цукербергу, Деллу, Эллисону, Куму, Каланику. Чтобы что-то сделать, надо как можно раньше начать что-то делать.
5. И вообще, найдите себе хорошую работу. Богатые люди не нанимаются на работу, потому что они хотят заработать денег.
6. Нельзя складывать все яйца в одну корзину. Уоррен Баффетт как-то сказал: «Те, кто диверсифицирует свои вложения, не знает, что на самом деле делать с деньгами». Богатые отличаются от бедных тем, что они знают, что делать с деньгами. Они выбирают подходящую корзину, кладут туда свои яйца и прут вперед с упорством бульдозера.
7. Надо соблюдать баланс между жизнью и работой. Для бедных галерных гребцов отдых — это единственное средство на время вырваться из цепей. Богатым нравится заниматься тем, чем они занимаются.

Это мой очень вольный пересказ текста отсюда: <https://medium.com/swlh/7-things-rich-people-advice-but-never-do-1e3b08b8e710>



## Сначала коротко, а потом длинно

1. Цукерберг пару дней назад написал о том, что в течение многих лет он ставил себе планы на год, а вот сейчас решил сфокусироваться на том, чего он хочет достичь за 10 лет. Кто-то, наверное, тут прогонит телегу о том, как важно ставить долгосрочные планы. А я скажу обратное — имеет смысл переходить к планам на 10 лет вперед, когда ты уже довел свою компанию до стоимости в полтриллиона долларов. До этого лучше обходиться годовыми или даже более короткими планами.
2. Недавно я разговаривал с основателем стартапа, который занимается привлечением финансирования в российские компании. «Если годовая выручка компании меньше 120 миллионов рублей — они еще сами не понимают, что делают. 400 миллионов — это порог отсечения, после которого можно начинать говорить об обоснованных планах на будущее», — сказал мне он.

3. На мой взгляд, строить планы на 10 лет вперед в самом начале пути — это стратегическая ошибка. Мы станем преследовать несбыточную цель, поставленную нами по неопытности, отворачиваясь от новых возможностей, которые неминуемо будет подкидывать нам жизнь.
4. Печатая этот пост, припомнил в тему старую цитату Дейва МакКлюра (ex-500Startups): «Если вы действительно хотите стать предпринимателем, то вы должны быть готовы потратить пять или десять лет своей жизни на то, чтобы понять, что за бизнес вы создаете.»



## Рынок, который мы в упор не видим

1. Объем покупок людьми старше 50 лет одежды и обуви на британском рынке в 2018 году составлял в 2018 году £16.6B. Это было меньше (хоть и не намного), чем покупок людьми младше 50 — £17.7B. А вот к 2040 году люди старше 50 будут покупать одежды и обуви уже на £29.3B, а младше 50 — только на £21.5B.
2. Больше четверти пользователей дейтингового сервиса Match.com — это люди возрастом от 53 до 72 лет. И эта группа растет быстрее всех остальных возрастных групп пользователей.
3. Общее количество денег, которые тратят в Британии люди старше 50 лет, вырастет с 54% (£319B) от общих трат всего населения до 63% (£550B) к 2040 году. Траты людей старше 50 обгонят тех, кто младше, во всех сегментах потребления, а не только в одежде и обуви.
4. Если бы американцы старше 50 лет были бы страной, то она была бы третьей в мировом рейтинге экономической активности, сразу вслед за Китаем и США.
5. И что происходит на этом рынке? 59% людей старше 50 лет, считают, что бренды их игнорируют, обращая внимание только на молодых потребителей. Особо обвиняя в этом как раз индустрию моды.

Источники:

- <https://ilcuk.org.uk/wp-content/uploads/2019/12/Maximising-the-longevity-dividend.pdf>
- <https://www.mangrove.vc/silvertch-report2018>



## Правильные вопросы для неправильных пользователей

1. Тут мне недавно прокомментировали на тему проверки жизнеспособности бизнес-идей, что, мол, главное — «найти правильно думающих пользователей». Кажется мне, что это не так. Все пользователи, по умолчанию — неправильные. Они сами не знают, чего хотят. Поэтому главное искусство — это не находить правильных пользователей, а правильно за ними наблюдать и задавать правильные вопросы, отвечая на которые даже неправильные пользователи дадут вам нужную пищу для собственных выводов.
2. В связи с этим вспомнилась старая байка о том, как МакДональдс решил увеличить продажи молочных коктейлей. Они собирали фокус-группы и задавали кучу вопросов о том, какие вкусы коктейлей они предпочитают и почему. По результатам они изменили линейку вкусов коктейлей, а продажи не увеличились.
3. Только после этого они обратили внимание, что большинство коктейлей покупают до 8 утра в рабочие дни, причем только коктейли. Оказалось, что основные покупатели коктейлей — люди, едущие утром на работу в своей машине. им нужно что-то долгоиграющее, чтобы скрасить стояние в утренних пробках, не требующее двух рук для поглощения и не оставляющее в машине крошек. Густые молочные коктейли оказались самым доступным вариантом, особенно с учетом того, что в машинах в торпедо обычно даже есть подстаканники. В результате коктейли сделали еще гуще с кусочками фруктов, трубочки тоньше и сделали для покупателей коктейлей отдельную очередь в автомобильных МакДаках. Результат? Продажи коктейлей заметно выросли.

4. В общем, лучше научиться правильно наблюдать и задавать правильные вопросы, чем искать правильных пользователей, которые расскажут вам, что вам делать.



## Блогеры и родители должны уметь делать похожие вещи

В случайной фантастической книге наткнулся на абзац с отличиями условного Трампа (Рональд Гамб) от условной Хиллари Клинтон (мадам Бентон). Показалось, что эти пункты хорошо применимы к блогерам и родителям.

1. Во-первых, уверенность мадам Бентон часто, особенно на экране, превращается в самоуверенность: небожитель снисходит до обычных людей, объясняя, как им следует жить. Это от нее многих отталкивает.
2. А во-вторых, мадам Бентон представляет собой хорошо известное прошлое, которое этим обычным людям ничего особенного не принесло, в то время как Рональд Гамб, при всех его очевидных загибах, при всей его клоунаде, которая сотрясает политические круги, олицетворяет собой некое будущее, скажем прямо: не очень определенное, но, возможно, именно потому предвещающее позитивный потенциал.
3. Мадам Бентон лишь поучает американцев, а мистер Гамб призывает их действовать.
4. Мадам Бентон снисходительно обсуждает проблемы, а мистер Гамб намерен эти проблемы решить.



## Фокусируйся, блин!

1. «Фокусируйся, блин!», — кричат стартапам со всех трибун. И они фокусируются. На продукте. А это большая ошибка.
2. Почему? Да потому что вероятность выстреливания продукта — один шанс из ста. А они ж уже сфокусировались. Вот и пришпоривают они

эту мертвую лошадь, потому что их научили, что пересаживаться нельзя.

3. На чем же тогда фокусироваться? На вещах другого порядка. Навскидку приходит три варианта, на чем можно фокусироваться.
4. На происходящем сейчас изменении. Например, депозитные ставки падают — значит, народ будет перекладываться из банковских депозитов. Куда? Почему? На каких условиях? В рамках этого фокуса можно тестировать разные продукты.
5. На технологии. Есть у нас в руках «уникальная» (прости, господи) технология. Где ее можно применить? Для чего? Кто и какой выигрывает от этого получит? Опять создаем и тестируем разные продукты. Не забывая, что сама технология продуктом обычно не является.
6. На аудитории. 54% работающих россиян имеют кредиты. Что мы можем им предложить? Чем это им поможет? Чем это лучше других вариантов? Опять широкий простор для предложения и тестирования кучи разнообразных продуктов.
7. В общем, конечно же фокусируйтесь. Только не на продукте.



## Факты — это фигня

1. Нормальная последовательность действий: мы берем факты → делаем из них выводы → потом проверяем эти выводы на практике. Хотя критерием истины является только практика, мы часто слишком много спорим о фактах. Вечные дискуссии — «откуда ты это взял?», «дай пруфлинк», «ты ошибаешься, думая что...», «всё совсем не так».
2. Причем я часто наблюдаю интересный парадокс. Мы часто делаем неверные выводы из достоверных фактов или наоборот — делаем верные выводы на основании неполной или недостоверной информации. Что получается? Все фигня, кроме выводов.
3. Хотя, если задуматься, то выводы — это тоже фигня. Потому что верность сделанных выводов можно проверить только на практике.

Поэтому спорить о фактах и даже о выводах — пустая трата времени. Спорить стоит только о практических способах проверки сделанных нами выводов.

4. В общем, важность ступенек в цепочке «нормальных» действий, описанных в первом пункте получается такая: факты (неважно) → выводы (более важно) → метод практической проверки (еще важнее) → практическая проверка (самое важное). Смешно, но в окружающем нас мире мы чаще всего видим перевернутую картину. Самым важным считаются факты. А важность всего остального — по резко убывающей вдоль цепочки.



## «Опыт и алкоголизм побеждают молодость и энтузиазм» © не моё

1. Чем больше вы генерируете гипотез — тем больше шансов найти успешную идею. Вроде бы, разумное утверждение. Но тупо в таком виде — нет, неразумное. Почему?
2. Представьте, что вы подкидываете монетку, и она уже десять раз подряд упала орлом вверх. Какой шанс, что на одиннадцатый раз выпадет решка? Как ни смешно — но, по-прежнему, 50%. Почему так? Потому что каждый бросок монеты — независимые друг от друга события. Если вероятность найти успешную идею 1 из 1000, то сколько бы независимых друг от друга идей не сгенерировали, вероятность того, что новая идея успешной — по-прежнему, 1 из 1000.
3. Ключевая фраза — «независимых друг от друга»! Если идеи генерируются в случайном порядке из разных областей — все эти идеи независимы, так как каждая идея начинается с нуля и не базируется ни на каком предыдущем опыте. Увеличение вероятности наткнуться на успешную идею появляется только тогда, когда мы последовательно копаем вглубь какую-то одну тему или приобретаем опыт, влияющий на способ поиска идей.

4. Вывода три. Первый — не бросайтесь из крайности в крайность. Сфокусируйтесь на какой-то теме и генерируйте новые идеи в ней. Второй — «хватит думать, трясти надо». Начинайте делать хоть что-то, это даст вам практический опыт, который повлияет на возникновение следующей идеи. Третий — если вы двигаетесь последовательно, то увеличивается вероятность того, что следующая идея окажется успешней предыдущей. Не зацикливайтесь на том, что вы делаете сейчас (даже если все идет хорошо), всё время думайте о том, что ещё можно с этим сделать (потому что может быть еще лучше).



## Не могу найти первых клиентов

1. «Ничего страшного. Я ведь только начинаю, меня еще никто не знает.», — утешают себя многие стартаперы. Обычно считается, что первых клиентов найти сложно. А сотых, тысячных и так далее — гораздо проще.
2. Однако нет, всё наоборот. Первые клиентов найти гораздо проще и дешевле. Это — так называемые ранние адепты (early adopters). Они любят пробовать новое, живо реагируют на рекламу, откликаются на звонки. Если это корпораты — то они ходят на конференции, выставки и читают новости по теме. Их гораздо проще ловить и гораздо легче убеждать.
3. А вот дальше — когда исчерпается круг ранних адептов — всё становится гораздо сложнее. Часто видел этот эффект на примере очень ресторанного бизнеса. Несмотря на то, что этот бизнес очень консервативен, на любую айтишную новинку (электронные меню, примочки для повышения лояльности и пр. и др.) непременно найдутся первые клиенты-рестораторы из числа увлеченных новыми технологиями. После этого радостные стартаперы прибегают и рассказывают, как им удалось за пару месяцев подключить первых клиентов. И... на этом все и заканчивается. Ранним адептам новые игрушки рано или поздно надоедают. А твердокожие хардкорные рестораторы на них так вестись и не начинают.

4. Вывод простой. Если вам не удалось быстро найти первых клиентов — вы стреляете совсем мимо рынка. А если удалось — не обольщайтесь первыми результатами.



## Прикольная модель инвестиций в музыку

1. \$3.2B вложено в фонды, которые занимаются тем, что покупают музыкальные каталоги и зарабатывают на роялти, которые платят стриминговые сервисы (Spotify, iTunes и т.д.) за использование музыки. Всего таких фондов сейчас пять, два из которых появились за прошлые два года.
2. Фонд Hipgnosis Songs Fund, созданный ветераном музыкальной индустрии Merck Mercuriadis, который продюсировал Beyoncé и Elton John, в прошлом году вышел на Лондонскую биржу. Фонд отчитался о доходности 6.1% за период с июнь 2018 по март 2019. S&P 500 показал доходность только в 1.82% за тот же период. Основатель собирается захватить 20% рынка музыкального паблишинга и умудрился поднять под это \$1B.
3. Частная инвестиционная компания Round Hill Music создала даже два таких музыкальных фонда общим объемом \$472m и поднимает третий фонд размером \$300m. Основные акционеры фонда — институциональные инвесторы, что говорит о высоком уровне доверия к их бизнес-модели.
4. Музыкальные каталоги включают как известные произведения типа песен Луи Армстронга, Beyoncé, Justin Bieber, так и музыку неизвестных (пока) музыкантов, которые, например, выступают еще на подпевках или в коллаборации с известными музыкантами. Фонд обычно предлагает им делить будущие доходы 50/50, зато предлагает получить за это деньги вперед.
5. Кроме фондов есть еще и маркетплейсы (например, Royalty Exchange и SongVest), предлагающие частникам купить кусочки музыкальных каталогов за небольшие деньги. Например, доля в пяти треках хип-хопщицы Cardi B недавно была продана за \$125,300.

6. В общем, не стартапами едиными 😊 На инвестиционном рынке тоже есть место разным продуктам.



## План или залёт

1. Парадокс №1. К инвесторам лучше приходиться не когда всё плохо, а когда всё [пока ещё] хорошо. Тогда у проекта есть ещё время и деньги, чтобы исправить то, что идёт не туда и попробовать новое. Важно, что основатели в такой момент способны думать о чём-то другом, кроме денег для поддержания штанов.
2. Парадокс №2. Посевной инвестор — это не тот человек, который может дать побольше деньги для старта, а тот, кто поможет ему побольше сэкономить на выборе пути и способах проверки гипотез.
3. В общем, успешный стартап — это, как правило, ребенок счастливых родителей, совместно планирующих совместное будущее. А не нервная пара, срочно решающая, что делать «по залёту».



## С чего начинается Customer Journey?

— Я получила странные ответы на вопрос «когда вы в последний раз покупали ювелирные украшения, какие и почему?». Все это выглядит примерно так — «шла за хлебом, по пути попался магазин с украшениями, зашла, купила серьги, вернулась без хлеба». И что мне с этим делать? Как из таких ответов построить Customer Journey Map?

— А почему «она вдруг зашла в ювелирный магазин»?

— Ну ей подарили сертификат на покупку, который болтался у неё в сумочке...

— Хм, ну тогда можно понять, что путь женщины к покупке украшения начинается не с того, что «она заходит в магазин», а гораздо раньше. Например, с того, что кто-то не знает, что подарить женщине. И поэтому дарит ей сертификат ювелирного магазина. То есть надо идти еще дальше и

понять, кто этот человек? Почему он решил купить именно сертификат? Почему именно в ювелирный? И почему именно в этот магазин?



## Циничный взгляд на инвестиции в образование

1. Многие люди называют самыми лучшими инвестициями — инвестиции в своё образование.
2. Инвестиция — это то, что вкладывается в актив. Актив — это то, что имеет стоимость. Стоимость появляется только в тот момент и только в том размере, когда появляется покупатель, готовый заплатить за это определенное количество денег.
3. Вывод: образование может считаться инвестицией, если тебе за него начинают больше платить или ты с помощью него начинаешь больше зарабатывать.



## «И что мне теперь делать?»

1. Иногда можно услышать подобный вопрос в беседе с основателями.
2. Один из основателей популярного стартапа, как это сейчас принято называть, «с российскими корнями», сказал: «Фонды и ангелы ни фига ни в чем не разбираются в плане метрик и бизнес-моделей. Они тупо смотрят людей. И если они вдруг дают вам советы — это провал. Это значит вы настолько не разбираетесь, что вам захотели дать совет про ваш бизнес.». Цитата, может быть, не дословная, но близко к тексту.
3. Понятно, что это утрированная фраза. Советоваться или обсуждать что-то, даже с инвесторами — это не бесполезное занятие. Это помогает посмотреть на ситуацию с другой точки зрения или вернуться на потерянный за сегодняшними заботами путь. Но начинающим основателям хорошо бы привыкнуть к тому, что за них никто не сможет ничего решить про их бизнес.



## Продолжая вчерашнюю аналогию про стартап как «дитё залета»...

Основатель — это не тот, кто подал идею стартапа, а тот, кто его вырастил.



## Зарплаты продуктовых программистов — это маркетинговые затраты

1. Многие возмущаются тем, что оценка стартапа в разгах относительно выручки (компания стоит три, пять, десять годовых выручек), а не прибыли. На самом деле, не то и не другое. Если поразбираться в оценках и показателях публичных компаний, то окажется, что оценка компаний пропорциональна еще и валовой марже (gross margin).
2. В биржевых показателях стоимость компаний действительно показывается как мультипликатор к выручке. Но! Значение этого мультипликатора зависит от показателя валовой маржи. Чем он ниже, тем мультипликатор ниже. То есть через изменение мультипликатора оценка, в конечном итоге, зависит не только от выручки, но и от маржинальности бизнеса. Хорошие мультипликаторы получают компании с валовой маржой в 70–90%, Нормальные — с маржой 40–50%. Все остальное — мультипликатора практически не имеет, мы ж не назовем единичку мультипликатором?
3. Валовую маржа можно получить, если из выручки вычесть прямые затраты на производство проданных товаров (Cost Of Goods Sold, COGS). Например:
  - SaaS. Расходы на поддержку пользователей, включая зарплаты на сотрудников поддержки, хостинг, стоимость перепродаваемого ПО и т.д. Как ни странно, но зарплаты программистов сюда не входят, так как вы теоретически можете их всех уволить и продолжать продавать уже написанный софт.

- Заказные разработки. А здесь зарплаты программистов добавляются к себестоимости, так как они непосредственно участвуют в создании продукта для клиента (как рабочие у конвейера).
  - Производство. Расходы на помещение фабрики, зарплаты собственных рабочих, расходы на контрактное производство, комплектующие и т.д.
  - Магазин. Расходы на помещение магазина, зарплаты продавцов, расходы на логистику, себестоимость проданных товаров и т.д.
4. Из этой формулы, кстати, становится понятно, почему студия разработки стоит в разы меньше, чем продуктовая компания — даже если у них одинаковое количество программистов с одинаковыми зарплатами. И почему интернет-магазины с гигантскими по меркам стартапа оборотами не стоят почти ничего.
  5. Кстати, давайте еще не забывать, что выручка — это не деньги, которые в этом месяце пришли вам на счет, а то, сколько из них приходится на этот месяц. Грубо говоря, если вы получили предоплату в 10 миллионов рублей за контракт длиной 10 месяцев, то ваша выручка в этом месяце (и 9 следующих) составит 1 миллион.
  6. А почему всё-таки оценка пропорциональна маржинальности, а не прибыли? Да потому что при расчете прибыли нам еще придется вычитать расходы на продажи и маркетинг. Представим, что мы решили сильно расти и начали вкладывать кучу денег в продажи и маркетинг для получения новых клиентов, которые отобьются не сразу. Причем такую кучу денег, которая убила нашу прибыль до условного нуля. Должна ли оценка нашей компании стать нулевой? Вряд ли.
  7. Тут ситуация такая же, как с программистами в SaaS-сервисах. Расходы на них не включаются в прямые затраты, потому что мы можем их всех уволить и продолжать продавать то, что есть. Так и с маркетингом — мы можем в какой-то момент перестать рекламироваться и продавать только существующим клиентам. Ни с программистами, ни с маркетингом так никто не делает, потому что конкуренция. Как в «Алисе в стране чудес» — надо бежать со всех ног, чтобы хотя бы оставаться

на одном месте. Напрашивается интересный вывод: расходы на программистов в продуктовой компании — это, на самом деле, расходы на маркетинг: на конкурентную борьбу и приобретение новых пользователей.

8. В общем, хотите знать, сколько стоит ваш бизнес? Посчитайте сначала свою маржу.



## Перетягивание каната в песочнице или выход на большой рынок?

— А с кем поговорить про рынок приложений про фитнес и питание?

— Хм. Наверное, с теми, кто не ходит в фитнес и неправильно питается. Их гораздо больше. Понять, как евангелизировать их, если это возможно — гораздо выгоднее, чем перетягивать друг от друга кучку просветленных ;)

Если на целевом рынке есть только маленькие игроки, то осознанных действий может быть только два. Первый — задаться вопросом, настолько ли их много, чтобы заняться их консолидацией (технологически или организационно)? Второй — задуматься, а кто же настоящий главный и большой конкурент?



## Принципы инвестирования Сэма Альтмана, бывшего президента Y Combinator

1. Лучше, если вы можете лично встретиться с человеком несколько раз через некоторое время. Если вы встречаетесь с человеком, к примеру, три раза в месяц и видите заметные изменения в том, как человек думает и что делает — обращайтесь на это особое внимание. Темп таких изменений чаще становится гораздо важнее, чем наличие начального уровня компетенций и способностей.
2. Главный вопрос, который я задаю себе, общаясь с основателем — готов ли я был бы работать на него?

3. Еще один вопрос — могу ли я себе представить этого человека главным человеком на рынке, на котором он собирается работать.
4. Люди могут становиться более циничными и амбициозными с течением времени. Это важные качества для основателя. Но вот другое важное качество изменить трудно — из медленного человека стать быстрым. К примеру, я почти никогда не инвестирую в тех, кто долго отвечает на мои письма.
5. Мало суметь распознать отличного основателя. Надо уметь видеть хорошие рынки. Эти рынки должны быстро меняться и уже быть или становиться большими. Обогнать большие компании можно только на витке изменений. Заработать много денег — только на большом рынке.
6. В первую очередь надо гнаться не за количеством, а за любовью. Лучше иметь мало пользователей, которые пользуются тобой постоянно, чем много — но редко. А айфонов, например, в самом начале было немного пользователей. Да и сейчас они занимают только 10% рынка в штуках.
7. Стартапы, в которые я инвестировал, имели несколько общих вещей. Убедительные основатели. Идея, которая привлекает к себе талантливых людей. Продукт, о котором пользователи рассказывают друг другу. Быстро растущий рынок. Низкая себестоимость. Ценность, растущая по мере увеличения количества пользователей. Способность быстро расти. Лучше, как минимум, в 10 раз, чем все другие способы делать это.
8. Лучше ограничивать себя такими идеями, на которых можно построить компанию стоимостью 10 миллиардов долларов (это американский размерчик). Неудачи на этом пути не страшны, успехи на пути к чему-то маленькому — не важны. Много денег — только в конце пути к компании на 10 миллиардов.
9. Иногда у плохих основателей бывают хорошие идеи. Инвестировать в хорошие идеи плохих основателей — это хроническая болезнь, которую даже мне у себя самого трудно лечить.

Вольный пересказ нескольких тезисов из длинного текста: <https://blog.samaltman.com/how-to-invest-in-startups>



## Сколько и почём

1. В бизнесе есть всего две модели: а) много и дешево, б) мало и дорого.
2. Но вот, блин, почему мне до сих пор встречаются люди, которые раз за разом пытаются заставить работать модель «мало и дешево» — не понимаю.



## Двуличные твари

1. Недавно в ленте промелькнуло обсуждение того, в чем цель компаний. От сакрального «Ты хочешь продавать сладкую водичку или вместе со мной изменить мир?» до прагматичного «цель компании — приносить прибыль своим акционерам».
2. Кажется мне, что руководитель успешной компании — это двуличная тварь, способная честно верить и в то, и в другое.
3. С одной стороны, задача компании — зарабатывать деньги. Безусловно. Не будет денег — не будет компании. Даже изменить мир без денег не получится.
4. С другой стороны, если мы выйдем на рынок и прямо скажем будущим покупателям, что «наша цель — на вас навариться», то вряд ли у нас что-то купят. А чтобы много покупали — еще и какая-то большая идея нужна.
5. С третьей стороны, вопрос веры важен. Если мы не будем честно стараться заработать деньги — то заработать их не получится. Не будем честно верить в свою большую идею — не сможем убедить в этом других.
6. Вот и получается, что в успешном создателе компании должно гармонично сочетаться несовместимое — и романтика, и цинизм. Циничный романтик, в общем.

7. Может быть, поэтому успешных стартапов мало? Встречаются либо циники, озабоченные сегодняшним отлупом на карман. Либо романтики, улетающие в космос без копейки денег. А вот циничных романтиков, которые и Марс заселять собираются, и курс своих акций вверх толкают — совсем мало.



Enter a short headline summarizing why this email is important

This sentence has five words. Here are five more words. Five-word sentences are fine. But several together become monotonous. Listen to what is happening. The writing is getting boring. The sound of it drones. The ear demands some variety.

Now listen. I vary the sentence length, and I create music. Music. The writing sings. It has a pleasant rhythm, a lilt, a harmony. I use short sentences. And I use sentences of medium length.

And sometimes, when I am certain the reader is rested, I will engage him with a sentence of considerable length, a sentence that burns with energy and builds with all the impetus of a crescendo, the roll of the drums, the crash of the cymbal sounds that say listen to this, it is important.

Enter a compelling CTA. i.e., NOT "click here" »

## Как пишут в Амазоне

Амазон случайно разослал шаблон вместо рассылки. Но даже из шаблона есть, чему поучиться. Дальше — перевод шаблона.

*Короткий заголовок, говорящий, почему это письмо — важное*

*Это предложение из пяти слов. Тут пишем еще пять слов. Предложения из пяти слов хороши. Такие предложения подряд становятся монотонными. Прислушайтесь, что происходит с текстом. Текст постепенно становится совсем скучным. В голове раздается однообразное жужжание. Нашим ушам требуется больше разнообразия.*

*Слушайте. Я начинаю варьировать длину предложений, и начинает появляться мелодия. Она звучит. Слова становятся музыкой. Текст приобретает ритм, энергию и гармонию. Короткие предложения. Или даже более длинные предложения, сохраняющие ритм.*

*А вот тут, когда я чувствую, что читатель расслабился, можно написать очень длинное предложение, которое наполняется энергией, рвется вверх и взрывается в небе под грохот барабанов и звон меди, как бы говоря читателю — прислушайся, это важно.*

*А здесь пора нарисовать кнопку с убедительным призывом к действию. Только, ради бога, не «Кликните здесь, чтобы ...»*

Источник: [https://www.reddit.com/r/funny/comments/epi5wq/amazon\\_accidentally\\_sent\\_out\\_their\\_email\\_template/](https://www.reddit.com/r/funny/comments/epi5wq/amazon_accidentally_sent_out_their_email_template/)



## Начальник-самодур эффективнее, чем менеджер, практикующий KPI

1. Закон Гудхарта: «Когда метрика превращается в цель, она перестает быть хорошей метрикой». Люди начинают оптимизироваться конкретно под эту метрику, пренебрегая другими, не менее полезными, делами.
2. Поставим менеджерам по продажам KPI по количеству сделок — они перестанут дожимать сложных клиентов с потенциально большими

объемами. Поставим KPI по объему продаж — они начнут гоняться за сомнительными толстыми журавлями в небесах, игнорируя мелких синиц, готовых свалиться им в руки. Поставим руководителю компании KPI по прибыли — он перестанет вкладывать деньги в рост, а бизнес через некоторое загнется на фоне ускоряющихся конкурентов. Поставим цель по росту выручки — никогда отлупа на карман не получим.

3. Парадоксальное наблюдение. Какая самая эффективная метрика? Это метрика, не имеющая объективной связи с показателями бизнеса.
4. Пример? Пожалуйста. Есть такое понятие — «эффективный рынок». Он основан, в том числе, на бирже как инструменте регулирования рынка. Что является главным биржевым показателем? Стоимость акций. Насколько объективна связь стоимость акций к показателям бизнеса? Объективная связь отсутствует. Вчера WeWork был любимцем рынка, а на следующее утро — с теми же самыми показателями, заметьте — уже изгой, которого надо срочно спасать. Один стартап оценивается в десять годовых выручек, а другой — с теми же показателями по выручке и убыткам — в одну прибыль. Почему? Инвесторы одного надеются на быстрый рост, а другого — нет. А на чем основаны надежды или их отсутствие? На чисто субъективных мнениях.
5. Не менее парадоксальное следствие. Начальник-самодур — от которого не знаешь, за что он будет хвалить, а за что ругать — может оказаться более эффективным руководителем, чем менеджер, практикующий систему KPI. Главное — чтобы самодур действительно был непредсказуемым, а не долбящим в одну точку. У такого самодура компания будет развиваться гармонично, а у менеджера с KPI — падать под горку Закона Гудхарта.
6. Короче, лучшие метрики для оценки бизнеса — это вовсе не метрики самого бизнеса. Сразу приходит на ум NPS. Более тупого вопроса (нельзя спрашивать людей о будущем!) и более тупой шкалы оценок придумать сложно — но ведь живет, курилка. Какие есть хорошие внешние метрики, не имеющей объективной связи с показателями самого бизнеса, но по которым можно судить о его качестве и перспективах?



## Неожиданное определение

- Есть вот такой проект... У нас еще ничего нет, поэтому проект венчурный.
- Э-э-э. Не любой проект, у которого ничего нет, называется венчурным.
- Да-а-а? А что же тогда венчур?



## Почему мы не можем найти отличных сотрудников?

1. Потому что у нас не отличная компания. Отличные сотрудники будут стараться получить работу в отличной компании. Зачем им идти в компанию «Вася Пупкин и партнеры»?
2. Что такое «отличная компания»? Например, это компания №1 в интересной области. Делая то же самое, что и у Васи Пупкина, можно получать более высокую зарплату, иметь больше возможностей для роста карьеры и с гордостью говорить остальным, что вы работаете в компании №1.
3. Не все отличные люди имеют достаточно компетенций и медалей в резюме, чтобы пробиться в компанию №1. Тогда для них «отличная компания» — это компания, в которой можно быстро и успешно вырастить свои компетенции, добавить нужную строчку в резюме и получить медаль за выполнение проекта, которым можно козырять на будущем собеседовании в компанию №1.
4. Другими словами, Если вы не компания №1 в какой-то сфере, то вам нужно превратиться в учебно-производственную компанию №1 в этой сфере. Это не такая пустая идея, как может показаться. Отличные люди, желающие расти, смогут решать сложные задачи за разумные деньги. Сложные задачи — потому что это способ расти. Разумные деньги — потому что основная мотивация в возможности учебы на рабочем месте, а не в деньгах. Правда, придется мириться с тем, что выросшие люди будут через пару-тройку лет уходить «на повышение» в

компании №1 на рынке. Но, если правильно выстроить постоянный процесс набора новых людей и организации учебно-производственного процесса, то это не должно стать смертельной проблемой.

5. У стартапов проблема с сотрудниками той же природы. Зачем отличному сотруднику идти в стартап? Если он нацелен на карьерный рост в корпоративном мире, то этим он только «замажет» свое резюме. Либо он должен поверить, что наш стартап — это будущий №1 на каком-то рынке, где есть много денег и интересной работы. Не можем никого отличного найти — значит, не можем этого отличным образом показать.
6. В общем, если мы хотим, чтобы у нас работали отличные люди, то мы сами должны стать отличной компанией. Если у нас есть проблемы с поиском сотрудников — надо в первую очередь шпынять не эйчаров, а себя любимого. Либо за отсутствие идей, либо за отсутствие амбиций, либо за отсутствие способностей.



## Молитва стартапера

— Господи, дай мне душевный покой, чтобы мириться с расходами, мужество — их сокращать, и мудрость — отличать затраты от инвестиций.

— Ага. И еще терпение — чтобы вести финансовый учет. Иначе мудрости взяться будет неоткуда.



## Критерий полноценности команды стартапа

1. До сих пор встречаю компании, которые хотят предлагать стартапам создание MVP за долю. Интересно кому из сторонних инвесторов могут быть интересны стартапы, которым аутсорсеры создали MVP? Учитывая, что правильный MVP — это не только создание технологического прототипа, сколько выстраивание воронки маркетинга и продаж.

2. На мой взгляд, критерий полноценности команды основателей — это способность а) своими мозгами придумать минимальный продукт, с помощью которого они могут быстро и дешево проверить жизнеспособность идеи и б) своими силами и ресурсами его создать и протестировать ключевую гипотезу стартапа.
3. Инвестируют ведь, в конце концов, не в проект, а в команду основателей. Проект может по ходу и поменяться, а люди — нет.

